

Dialogische Kommunikation in Unternehmen – Plädoyer für ein anderes Format –

Mechtild Beucke-Galm

„Dialog ist ein Prozess direkter Begegnung, von Angesicht zu Angesicht und sollte nicht mit endlosem Theoretisieren verwechselt werden. In einer Zeit fortschreitender Abstraktionen und nahtloser digitaler Abbilder ist dieses Beharren auf Auseinandersetzung mit dem unbequemen Chaos alltäglicher, greifbarer Erfahrung vielleicht am radikalsten.“

(Bohm /Nichol 1999, S. 14)

1. Dialog hat eine lange Tradition

„Dialog“ kommt aus dem Griechischen und bedeutet ‚durch das Wort‘ oder ‚durch die Bedeutung des Wortes‘. Im Dialog wollen die Teilnehmer ihr Verständnis von Situationen, Menschen, Dingen und von deren Zusammenhängen vertiefen und erweitern, um für sich – als Einzelne und als Gruppe – Sinn und Orientierung herzustellen und um neues Wissen zu kreieren. David Bohm, Quantenphysiker und Verfechter des Dialogs, spricht von einem „a stream of meaning“:

„... a stream of meaning flowing among us and through us and between us. This will make possible a flow of meaning in the whole group of which will emerge some new understanding. It is something new, which may not have been in the starting point at all. It is something creative.“

(Bohm 1990, S. 1)

1.1 Sokrates und die Erkenntnissuche

Dialog hat in der europäischen Geistesgeschichte (und nicht nur dort) eine lange Tradition. Im antiken Griechenland war der Philosoph Sokrates (469–399 v.Chr.) berühmt für eine besondere Gesprächsstruktur, den sokratischen Dialog², in dem er sich mit Anderen über wesentlichen Fragen des menschlichen Lebens austauschte, z.B. Was bedeutet es Mensch zu sein? Sein Ziel war es,

durch diese spezielle Gesprächsstruktur neue Erkenntnisse und Einsichten zu generieren und so zu ethischen Grundsätzen zu kommen.

Sokrates verhielt sich in den Dialogen als Unwissender. Er wollte erreichen, dass die Anderen ihre Vorstellungen offen legen und nicht durch seine Ideen beeinflusst würden. Da er davon ausging, dass jeder Mensch bereits über Wissen verfügt, ohne sich dessen bewusst zu sein, nutzte er Dialoge, um das vorhandene Wissen ins Bewusstsein zu rufen. Die sokratischen Dialoge begannen immer bei den konkreten Erfahrungen. Daraus leitete er allgemeine Aussagen ab und gelangte von dort aus zu neuen Erkenntnissen. Diese waren für ihn jedoch keine allgemeingültigen Wahrheiten, er verstand sie als vorübergehende individuelle Überzeugungen. In seinem Vorgehen bediente sich Sokrates einer klaren Abfolge.

Zuerst zweifelte er gängige Annahmen oder Normen an (z.B.: ‚Jeder Mensch ist gut‘ oder ‚Ich darf keine schlechten Gedanken haben‘). Er wollte die vorhandenen Vorstellungen vom Leben, von Tugenden und von Normen auf den Prüfstand stellen. Dann brachte er seine Gesprächspartner durch bohrendes Fragen zum Nachdenken und provozierte sie mit Wiederholungen. Dabei verwickelte Sokrates seine Gesprächspartner

immer wieder in Widersprüche, so dass diese in ihren bisherigen Annahmen verunsichert wurden und in einen Zustand innerer Verwirrung kamen. Das war gewollt und in Sokrates‘ Verständnis notwendig. Er war überzeugt davon, dass neue Einsichten und geistige Neuorientierung nur durch Verunsicherung und Ungewissheit entstehen können.

Für Sokrates war ethisches Handeln ein wichtiger Teil seiner Philosophie. Er war der Meinung, dass Menschen, wenn sie ‚schlecht‘ handeln, das aus Unwissenheit tun. Sokrates führte seine Dialoge daher mit der Intention, die Menschen in Athen zu Erkenntnissen und Einsichten zu bringen und ihnen dadurch ein ethisch richtiges Handeln zu ermöglichen.

Für die Frage nach dem ‚Dialogischen‘ eines Gespräches kann man von ihm lernen, dass

- notwendiges Wissen oftmals schon implizit vorhanden ist,
- es nicht um Wissensvermittlung, sondern um ein Bewusstmachen des vorhandenen Wissens geht,
- der Einstieg in einen Erkenntnisprozess mit Fragen beginnt,
- Verwirrung und Verunsicherung Teil des Erkenntnisprozesses und der Neuorientierung sind,
- es im Dialog um Fragen geht, die für das menschliche Dasein bedeutsam sind.

1.2 Martin Buber und die Hinwendung zum Anderen

Von den Philosophen der letzten 150 Jahre, hat sich – neben Gadamer – vor allem Martin Buber (1899–1969) mit dem Dialog beschäftigt. Für ihn ist der Dialog weniger eine Gesprächs-Form zu Erkenntnisgewinnung und Neuorientierung als vielmehr ein Weg zur Entfaltung des eigenen Menschseins. Buber verstand den Menschen als soziales Wesen, das sich nur durch Begegnung und Beziehung entwickeln kann: „Ich werde am Du“ und „jedes Leben ist Begegnung“ sind zentrale Aussagen Bubers (Buber 1997, S. 15). Kern der Beziehung ist für Buber das echte Gespräch mit der „Hinwendung zum Partner in aller Wahrheit.“ (Buber 1997, S. 293)

Buber definierte für das echte Gespräch, also für den Dialog, drei Merkmale: ein Hinwenden zum Anderen als aktive Grundhaltung, ein Einbringen der eigenen Gedanken und ein Verzichten auf Scheinwollen.

Für ihn bedeutete das Hinwenden zum Partner, den Anderen im Miteinander sprechen als Anderen wahrzunehmen und ihn in seiner Existenz anzunehmen. Damit war nicht gemeint, dessen gesamtes Denken und Tun zu billigen, es ging Buber vielmehr darum, den Anderen als Person in seinem Sein zu akzeptieren.

Das zweite Merkmal – das Einbringen der eigenen Gedanken – verband Buber mit dem Wort rückhaltlos: „Wo das dialogische Wort echtbürtig besteht, muss ihm sein Recht durch Rückhaltlosigkeit werden.“ (Buber 1997, S. 294) Er verstand darunter, dass ein Teilnehmer ausspricht, was er zu dem angesprochenen Gegenstand im Sinn hat, und dass er „den Beitrag seines Geistes ohne Verkürzung und Verschiebung hergebe.“ (Buber 1997, S. 294)

Und als drittes gehörte für Buber die Abwesenheit von Selbstdarstellung und

Scheinwollen zum Dialog. Ein echtes Gespräch war für ihn nur ohne die Attitude vorstellbar. „In wem [...] der Gedanke an die eigene Wirkung als Sprecher des von ihm zu Sprechenden waltet, der wirkt als Zerstörer. Wenn ich statt des zu Sagenden mich anschieke, ein zur Geltung kommendes Ich vernehmen zu lassen, habe ich unwiederbringlich verfehlt, was ich zu sagen gehabt hätte, fehlbehaftet tritt es ins Gespräch, und das Gespräch wird fehlbehaftet.“ (Buber 1997, S. 294)

Das echte, das dialogische Gespräch ist bei Buber eine „onthologische Sphäre“ (Buber 1997, S. 295), die durch die Authentizität des Seins zwischen den Menschen entsteht und in der sich eine besondere Fruchtbarkeit entwickelt: „Wo aber das Gespräch sich in seinem Wesen erfüllt, zwischen Partnern, die sich einander in Wahrheit zugewandt haben, sich rückhaltlos äußern und vom Scheinwollen frei sind, vollzieht sich eine denkwürdige, nirgendwo sonst sich einstellende gemeinschaftliche Fruchtbarkeit. Das Wort erstet Mal um Mal substantiell zwischen den Menschen, die von der Dynamik eines elementaren Mitsammenseins in ihrer Tiefe ergriffen und erschlossen werden. Das Zwischenmenschliche erschließt das sonst Unererschlossene.“ (Buber 1997, S. 295)

Was zeigt uns Buber für das dialogische Gespräch?

- Ein dialogisches Gespräch braucht die Bereitschaft, sich dem Anderen zuzuwenden und ihm gegenüber aufgeschlossen zu sein;
- Es braucht rückhaltloses Einbringen, das Wollen und die Fähigkeit, zu sagen was man als Teilnehmender zu dem Gegenstand im Kopf hat;
- Der Wunsch, sich selbst darzustellen und scheinen zu wollen, verhindert ein dialogisches Gespräch;
- In einem Dialog ist jeder ein Teilnehmender und keiner hat Verfügungs-

gewalt über den Gesprächsprozess;

- Im Dialog entwickeln sich Menschen miteinander – menschliche Entwicklung ist ohne Begegnung und dialogische Beziehung nicht möglich.

Ein Dialog im Sinne Bubers ist ein aufmerksames Aufsuchen von Differenzen und Gemeinsamkeiten, von Konflikten und von produktivem Miteinander, es ist Begegnung eines Ichs mit dem Du und erfordert nicht nur den Intellekt, sondern den ‚ganzen‘ Menschen.

1.3 David Bohm und das Erkunden von kollektiven Denkmustern

Obwohl auch David Bohm mit einem Dialog das Einlassen auf einen unvorhersehbaren Prozess verbindet, so setzt er doch einen anderen Fokus als Buber. Für ihn stand der Dialog nicht für ein „Werden am Du“, sondern für einen gemeinsamen Erkundungsprozess, um den kollektiven impliziten Denkmustern und der Art des Denkens auf die Spur zu kommen. Der Einstein-Schüler (1912–1992) kam aus einem anderen Zusammenhang. Er war Quantenphysiker, seine Beschäftigung mit der Quantentheorie brachte ihn in der zweiten Lebenshälfte zu philosophischen Fragen des menschlichen Daseins.¹ Ausgehend von seinen Forschungen über das Wesen der Elementarteilchen, kam er zu der Schlussfolgerung, dass die Welt nicht eine Ansammlung von unabhängig voneinander existierenden Bruchstücken ist, sondern „ein zusammenhängendes Ganzes, das niemals statisch oder abgeschlossen ist“ (Bohm 1987, S. 9). Das Wesen der Ganzheit ist bei Bohm eine unabhängige, universelle gültige Ordnung, die er implizite Ordnung nennt. Sie ist – vergleichbar einem Hologramm – in jedem „Abschnitt des Raumes und der Zeit eingefaltet“ (ebd.).

Bohm verstand diese Ganzheit als ein „endloses Fließen von Ereignissen und

¹ Bohm führte intensive Gespräche mit dem Philosophen Jiddu Krishnamurti zu wesentlichen Fragen des menschlichen Daseins. Diese Dialoge wurden 1999 in *The Limits of Thought*, Routledge, London, veröffentlicht.

Prozessen.“ (ebd., S. 30) Alles ist Prozess, war seine Aussage, die Realität, das Wissen und das Denken. Selbst die Elementarteilchen, von denen man glaubte, sie hätten ein unabhängiges Dasein als grundlegende Substanzen, werden erzeugt, vernichtet und umgewandelt. Auch sie stellen nur relativ konstante Formen dar, die von einer Bewegung auf einer tieferen Ebene abstrahiert wurden. Das „ungeteilte zusammenhängende Ganze“, die Bedeutung der „impliziten Ordnung“ und die „endlose fließende Bewegung“ sind grundlegend in Bohm's Weltverständnis. Daher ist sein Hinweis auf die Trennungen, die wir in unserem Denken vornehmen, nicht verwunderlich.

In unserem Denken sind das Zusammengehören und das Prozesshafte nicht abgebildet, Gedanken und Sprache sind auf das Einzelne konzentriert. Zwar ist es einerseits notwendig und zweckmäßig, die Dinge – vor allem auf dem Gebiet der praktischen, technischen und funktionalen Tätigkeiten – gedanklich zu unterteilen und zu isolieren, um die Probleme in einer handhabbaren Größenordnung zu halten. Andererseits ist die Vorstellung verloren gegangen, dass diese Trennung nur ein Mittel ist und nicht die Realität.

Dieser fragmentierenden Art des Denkens stand Bohm kritisch gegenüber. Er wies immer wieder mit Nachdruck darauf hin, dass wir uns bewusst werden müssen, dass wir die Teile als (im Wesentlichen) unabhängig und für sich selbst existierend sehen.

„We select certain things and separate them from others – for convenience at first. Later we give this separation great importance.“ (Bohm/Nichol 1996, S. 9)

Wie sehr die Fragmentierung in unserem Denken verankert ist, lässt sich sich

an einem einfachen Beispiel zeigen: an der Art und Weise, wie Menschen über Hand und Finger sprechen. Wir sagen, eine Hand hat 5 Finger. Damit trennen wir gedanklich die Hand von den Fingern und definieren außerdem die Beziehung als ein Besitzverhältnis: die Hand hat 5 Finger. Hand und Finger sind aber nicht getrennt, sondern ‚eins‘ und ihre Beziehung ist die von Teilen zum Ganzen, die Finger sind Teil der Hand. Solche Beispiele, in denen die Dinge – durch die Sprache und unser Denken – voneinander getrennt und dann „unpassend“ zueinander in Beziehung gebracht werden, findet man überall.

In Bohm's Verständnis werden durch das fragmentierende Denken und die darauf basierende Sprache die Probleme in der Umwelt und der Gesellschaft erzeugt, mit denen die Menschheit heute zu tun hat. (Bohm 1987, S. 20).

Diese über Jahrhunderte praktizierte Form des Denkens bezeichnet Bohm als verkrustet, weil die inneren Bilder (oder mentalen Modelle), die Menschen in ihrer Sozialisation erworben haben – und die ihr Denken und Handeln bestimmen – wie feste Strukturen wirken. Sie geben Sicherheit und ermöglichen Kontrolle, gleichzeitig machen sie es den Menschen schwer, ihre Vorstellungen von der Welt zu modifizieren oder sich von ihnen zu verabschieden.

Chris Argyris, ehemals Professor an der Harvard Business School, beschäftigte sich in seinen Untersuchungen mit eben diesem Phänomen. Er nannte das Festhalten an eingefahrenen Vorstellungen und Denkmuster „defensive Routinen“.² In dem Buch „Knowledge for Action“ beschrieb er, dass Menschen dazu neigen, ihre Vorstellungen von der Welt und vom Leben zu verteidigen und dass daher Veränderungen schwer zu realisieren sind. Ein solches (defensives) Verhalten schränkt, so Bohm und Agy-

ris, das kreative Potenzial ein, das Menschen besitzen, und limitiert folglich ihre Entwicklungsmöglichkeiten.

Sprachbilder korrespondieren mit Denkmethode. Analytisches Denken und logisches Argumentieren stehen in der westlichen Welt im Vordergrund, darin sind die Menschen geschult. Dialektisches oder systemisches Denken, das den Fokus auf Relationen legt, wird vernachlässigt. Da es einen direkten Zusammenhang gibt zwischen Denkvorgang und Gedanken-Inhalt, kommen bestimmte Inhalte häufig vor, während andere nicht oder nur selten zu finden sind. Ein Weg, dem verkrusteten und fragmentierten Denken auf die Spur zu kommen und es darüber zu verändern, war für Bohm die Selbstbeobachtung in der Gruppe. Als Gesprächsform wählte er ein freies und offenes Assoziieren und Erkunden, bei dem die Aufmerksamkeit auf den inhärenten Bildern und Annahmen liegt. Die impliziten Bedeutungen der Worte und die verwendeten Sprachbilder werden hinterfragt und dadurch sichtbar gemacht.

Bohm nannte das „die stumme Infrastruktur des Denkens aufdecken“. (Bohm/Nichols, 1994) Auf diese Weise entwickeln Teilnehmer ein tieferes Verstehen von dem, was die inhärenten Bilder transportieren, was darin in welcher Weise zusammen gehört und was wie unterschieden werden muss. Dieses gemeinsame Erkunden und sich darin beim Denken beobachten, das war für Bohm der ‚Dialog‘. Er bezeichnete ihn als „das offene Gespräch am Ende der Diskussion“. (Bohm/Nichols 1998)

Für Bohm konnte ein Dialog nur in einer Gruppe stattfinden, da die Denkmuster, mit denen die Individuen operieren, nicht individuelle, sondern kollektive Muster sind. Sie wurden über Jahrhunderte in den einzelnen Regionen, Ländern

² Chris Argyris wies darauf hin, dass „defensive Routinen“ eingeübte Inkompetenzen sind, die Menschen zwar Sicherheit und Kontrolle geben, gleichzeitig aber deren Problemlösefähigkeit und Kreativität einschränken. Vgl dazu: Argyris, C. 1993. Knowledge for Action: a Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change. San Francisco: Jossey-Bass, und Argyris, C. 1996. Defensive Routinen. In Organisationsentwicklung für die Zukunft, hrsg. G. Fatzer. Köln: EHP.

und Kulturen entwickelt und Kindern in ihrer Sozialisation weiter gegeben. Ein Beispiel dafür sind die verschiedenen Weltbilder und unterschiedlichen Denkweisen in der westlichen und in der östlichen Welt.³ Individuelles Reflektieren reicht daher nicht aus, kollektiven Denkweisen kann man nur als Kollektiv aufspüren.

Damit ein Dialog gelingen kann, müssen – nach Bohm – die Teilnehmer

- mit einer erkundenden Haltung in das Gespräch gehen,
- auf schnelles Bewerten und Einordnen verzichten und entsprechende Impulse halten,
- sich als Einzelne und als Gruppe im Sprechen und Denken beobachten
- bereit und in der Lage sein, sich auf den Gespräch-Prozess einzulassen, auf das, was im Hier und Jetzt gesagt wird (oder nicht gesagt wird) und was im Hier und Jetzt geschieht (oder nicht geschieht).

Bohms Überzeugung war, dass die Menschen sich nur dann weiter entwickeln können, wenn sie verstehen, warum sie so denken, wie sie denken und ihren Denkmustern auf die Spur kommen. Dazu braucht es das Gesprächsformat des Dialoges.

2. Dialog, das „andere“ Gespräch

Was kann man von diesen Erkenntnistheoretikern lernen? Alle drei setzen auf das Gespräch als wichtiges Geschehen in der menschlichen Entwicklung – der individuellen und der gemeinschaftlichen. Sie wählen dabei ein spezielles Format, das sie Dialog nennen. Während Sokrates und Bohm mit dem Dialog einen Erkenntnisgewinn zu den wesentlichen Fragen des Lebens, zu den inhärenten Annahmen und den Denkmustern intendieren, geht es Buber um die Entwicklung des Menschen in seinem ganzen



Dasein, um ein persönliches Wachsen am Anderen durch die Begegnung. In meiner Beobachtung hat jeder Erfahrung mit dialogischen Gesprächen. Man spürt das „Besondere“ des Gespräches, ohne dass man sagen könnte, was es eigentlich ist. Das Gespräch fließt, leicht und tief zugleich. Phasen von Auseinandersetzungen sind anstrengend, aber man spürt auch, dass man „am richtigen Thema“ ist und dass sich ein Durcharbeiten lohnen wird. Reden und Schweigen, beides hat seinen Platz. Man fühlt sich lebendig und innerlich bewegt, wach und präsent. Man ist bei dem oder den Anderen, fühlt sich mit ihm oder ihnen verbunden und ist gleichzeitig auch bei sich. Mihaly Csikszentmihalyi bezeichnet ein solches Aufgehen in einer Sache oder in der Situation als „Flow“ (Csikszentmihalyi 1985).

3. Dialogische Kommunikation im Kontext von Unternehmen

Wie passen nun dialogische Gespräche in einen Unternehmens-Kontext? Ein Unternehmen ist nicht der Marktplatz von Athen, nicht der spirituelle Umgebung Bubers, nicht eine Gruppe von Suchenden, wie Bohm sie um sich herum

versammelte. Ein Unternehmen hat entsprechend seiner primary task⁷ spezielle Arbeitsweisen und Annahmen entwickelt, mit denen es im Alltag operiert, die sich von denen des Dialoges deutlich unterscheiden. Sind bei diesen Annahmen dialogische Gespräche in Unternehmen überhaupt möglich?

3.1. Der ‚geistige Raum‘

Dialoge können in jedem Kontext stattfinden, aber man muss sich bewusst machen, in welcher Situation, in welchem Rahmen man sich bewegt. Der Kontext bestimmt den Gesprächs-Raum und die Gesprächs-Qualität, er bestimmt, was gesagt oder nicht gesagt werden kann, wie miteinander gesprochen oder geschwiegen werden kann, was Teilnehmer denken und wie sie fühlen. Dialoge brauchen – vor allem dann, wenn der vorhandene Kontext auf anderen Haltungen und Annahmen basiert – ihren eigenen geistigen Raum oder ihren „Container“, wie David Bohm und William Isaacs ihn nennen.⁴ Ein Container für dialogische Gespräche ist anders als der für Besprechungen im Alltagsgeschäft, daher ist es notwendig, ihn aufzubauen. Das geschieht in mehreren Schritten.

4 Der Begriff „Container“, wurde von Bohm (und später von Isaacs) in Anlehnung an Winnicott gewählt. In Winnicott's Theorie bezeichnet „Container“ die haltende Umgebung, die ein Kind zum Lernen und zur Entwicklung braucht. William Isaacs hat David Bohm in den 1990er Jahren kennen gelernt, als er in London studierte. Isaacs hat seine Erkenntnisse aus der Arbeit mit Bohm in das Learning Center am MIT und das Konzept der „lernenden Organisation“ von Peter Senge eingebracht. Seine Erfahrungen mit Dialog im Rahmen des Learning Center veröffentlicht er 2002 in dem Buch „Dialogue“.

3 vgl. Untersuchungen von Hofstede (1991) zu kulturellen Unterschieden.

Der erste Schritt ist ein Bewusst-Machen der eigenen Haltung in Verbindung mit einer Einstimmung auf einen anderen Kontext. Das heißt, sich innerlich bereit zu machen für einen Gesprächsprozess, den man nicht oder nur begrenzt kontrollieren kann und sich darauf einzulassen, dass man dem Impuls zum Bewerten nicht sofort nachgibt, sondern ihn hält, um den anderen Gesprächsteilnehmern, mit Offenheit und Respekt begegnen zu können.

Der zweite Schritt ist die Eröffnung des Gespräches. Wer einleitet, geht bei diesem Format nicht sofort zum Thema über, sondern beginnt bei den Teilnehmern. Diese können gedanklich und emotional in der jetzigen Situation ankommen. „Einchecken“ nennen Isaac und Garrett⁵ diese Form des Anfangs.

Wenn man eing_checked hat, dann muss man am Ende auch auschecken. Auch beim Auschecken wendet man sich wieder den Teilnehmern zu. Dieses Mal lädt man sie ein, aus einer Vogelperspektive auf den Gesprächsprozess zu schauen. Wenn mit dem Perspektivenwechsel ein gutes Abschließen gelingt, bei dem der Gesprächs-Prozess offen kommentiert und dessen Ergebnisse ehrlich bewertet werden (ohne zu harmonisieren), dann hat das Gespräch eine bleibende Wirkung auf die Teilnehmer.

3.2. Dialogische Praktiken

Wie andere Gesprächsformate, so ist auch der Dialog auf gekonntes Tun angewiesen, die Teilnehmer müssen über bestimmte Praktiken und Kompetenzen verfügen. Dabei lässt sich Dialog nicht auf eine Technik reduzieren, die auf jeden Fall funktioniert, wenn man nur die richtigen tools einsetzt.

Dialog lebt von der Haltung, mit der man in das Gespräch geht. Das ist die Basis.

Darauf aufbauend sind fünf Praktiken im Dialog hilfreich. Den Begriff ‚Praktik‘ habe ich von William Isaacs⁶ übernommen und benutze ihn bewusst, weil er deutlich macht, dass es ums Praktizieren, d.h. ums Tun geht und nicht nur ums Können.

Hören auf das, was im Raum ist

„Hören und Zuhören“ im Dialog beinhaltet, sich für eine begrenzte Zeit innerlich von dem zu lösen, was einen aktuell beschäftigt und von den Vorstellungen, wie Dinge sein sollten. „Anfänger-Geist“ nennen das die Zen-Buddhisten. Damit kann man zuhören und aufnehmen. Hören und Zuhören hat zwei Richtungen: nach außen und nach innen. Man hört auf die Anderen und auf die Gruppe, und man hört gleichzeitig auf sich selbst und auf die Resonanz, die die Worte der Anderen und das Geschehen in der Gruppe in einem hervorrufen. Beim Zuhören achtet man auf das, was gesagt und geantwortet wird. Man hört auf die Inhalte und auf deren emotionale „Färbung“, man hört auf die einzelnen Beiträge und auf deren Zusammenwirken im Gesprächsgeschehen („Welche Töne höre ich und welche Melodie entsteht daraus?“).

Die eigene Stimme in den Raum bringen

Wie beim Zuhören geht es auch beim Sprechen um die innere Gestimmtheit. Um seine Stimme in den Raum bringen zu können, muss man sich ihrer zuerst bewusst werden. Und dann geht es um die Entscheidung, was ich davon in den Raum zu bringen will: „Was ist es, was ich meine, und wie sage ich das, was ich meine?“

Es bedeutet, in einer (oftmals) vorhandenen Unsicherheit der inneren Stimme Ausdruck zu verleihen. Das bedeutet auch, für sein eigenes Denken einzuste-

hen und engagiert für das einzutreten, was einem wichtig ist oder wie Buber es sagt: „den Beitrag seines Geistes ohne Verkürzung und Verschiebung hergeben.“ Ein Dialog lebt davon, dass die Teilnehmer sich einbringen und nicht bedeckt halten. Das bedeutet, in der doppelten Unsicherheit, die sich aus dem Sprechen über die eigenen Annahmen und die der anderen ergibt („Ich weiß nicht, ob ich recht habe, mit dem, was ich sage und ich weiß nicht, ob Dich das erreicht?“), trotzdem etwas zu wagen.

Personen und Funktionen mit Respekt begegnen

Respekt ist zuerst einmal eine Haltung. Als Praktik geht es um Verhaltensweisen, die Teilnehmer im dialogischen Gespräch zeigen, z.B. die Beiträge der Anderen als legitim zu behandeln. Alles kann im Dialog ausgesprochen werden, die Aussagen des Einen können inhaltlich vom Anderen durchaus abgelehnt werden. Man kann leidenschaftlich dagegen argumentieren und den Anderen trotzdem nicht abschätzig behandeln. Die Resonanz, die die Beiträge von Anderen in einem selbst hervorrufen, sagen – und das sollte man sich klar machen – zuerst einmal etwas über einen selbst aus, über die eigenen Bilder und Wertevorstellungen.

Bei dieser Praktik ist aber nicht nur der Respekt vor der Person, sondern auch der Respekt vor der Funktion wichtig. Ich habe in meinen Beratungen oft beobachtet, wie stark Konzepte über Rollen und Rollenbilder wirken und wie leicht es zu wechselseitigen Abwertungen kommen kann: Mitarbeiter sprechen abschätzig über Führungskräften und umgekehrt. Oft spielt in abwertenden Kommentaren die jeweilige „Chemie“ eine Rolle, oft aber auch die persönliche Haltung zu Autorität und zu Autoritäten. Philosophie des Dialoges ist, dass

5 Peter Garrett war Schüler von Bohm und hat dadurch William Isaacs kennen gelernt. Ich habe bei Peter Garrett und William Isaacs über mehrere Jahre gelernt und mit Peter Garrett zusammen gearbeitet.

alle Teilnehmer in gleicher Weise respektiert werden, unabhängig davon, welche Funktion sie haben.

Widersprüche und Paradoxien akzeptieren

Alle komplexen Themen beinhalten Widersprüche und Paradoxien. In der Regel versuchen wir, sie nicht als Widersprüche und Paradoxien zu behandeln, sondern sie in ein logisches Ordnungssystem einzufügen oder – wenn das nicht geht – sie durch schnelle Entscheidungen aus der Welt zu schaffen. Dieses Vorgehen ist zwar verständlich, der komplexen Realität aber nicht angemessen. Abgesehen davon, dass nach einiger Zeit die gleichen Probleme wieder auftreten. Im Dialog geht es darum, Widersprüche und Paradoxien als Teil des ‚normalen Alltagslebens‘ zu betrachten und sie nicht als Störungen zu behandeln, die (auf)gelöst werden müssen. Widersprüche zu akzeptieren, das ist zuerst einmal eine Haltung. Als Praktik geht es darum, Widersprüche oder Paradoxien aufzuzeigen, wenn sie sichtbar werden und sie zu benennen. Dabei gilt es, nicht auf die eine Seite der Paradoxie zu gehen und die andere auszublenden, sondern beide ‚Wahrheiten‘ auszusprechen, die der Paradoxie eigen sind. Im Akt des beschreibenden Aussprechens werden beider Seiten des Widerspruchs akzeptiert. Danach kann man im Gesprächsprozess weitergehen, ohne sich in der konkreten Situation festzubeißen.

Widersprüche und Paradoxien begegnen den Dialog-Teilnehmern nicht nur in den Themen der ‚äußeren Welt‘, sie erleben diese auch in sich selbst, im eigenen Denken und Fühlen. Im Verlauf des Dialogprozesses entstehen in einem selbst widersprüchliche Gedanken und Gefühle zu einer Thematik. Die dialogische Praxis bedeutet, diese Widersprüche in sich wahrzunehmen und sie sich selbst zuzugestehen und sie nicht zu verdrängen.

Gedanken in der Schwebelage zu halten

Die fünfte Praktik bedeutet zwischen Beobachten und Bewerten zu unterscheiden und die Aufmerksamkeit – immer wieder neu – auf das Beobachten zu richten. In diesem Sinne setzt die fünfte Praktik an der vierten an, mit einem anderen Aufmerksamkeitsfokus. Die Praktik, die Gedanken in der Schwebelage zu halten, heißt konkret: die im Denkprozess bei jedem Gedanken sofort einsetzende Bewertung bei sich (und bei Anderen) wahrzunehmen und ihr nicht sofort nachzugeben. Es geht darum, diese Bewertung zu verzögern und dadurch das Denken zu verlangsamen. Gedanken und bewertende Impulse werden nicht unterdrückt, aber auch (noch) nicht in Aktion (= Sprechen) umgesetzt. Es ist ein kurzer Moment des Hinauszögerns und „selbst Beobachtens“.

Man wird als Teilnehmer wahrnehmen, dass man immer bewertet und dass man immer sehr schnell bewertet. Mit der Praktik des „In-der-Schwebelage-Haltens“ schweben die verschiedenen Facetten eines Themas vor dem geistigen Auge im Raum und sind noch keiner Einordnung unterworfen. Das eröffnet die Chance, als Teilnehmer das ganze Spektrum eines Themas sehen und daraus neuen Einsichten gewinnen zu können.

3.3 Komplexe Kompetenzen im dialogischen Gespräch

Durch das dialogische Gespräch, diese spezielle Form des „kommunikativen Miteinanders“ entwickeln Menschen komplexe Kompetenzen, die auch in anderen Lebenssituationen benötigt werden. Sie werden als Meta-Kompetenzen bezeichnet (vgl. auch Hüther 2014), weil sie emotionale, soziale und intellektuelle Einzelkompetenzen in sich vereinigen. Metakompetenzen lassen sich nicht trainieren, sondern können nur durch Erfahrungen, bzw. durch Lernprozesse,

die auf Erfahrungen beruhen, gewonnen werden.

Der Dialog braucht und fördert die Entwicklung von vier Meta-Kompetenzen:

- Das Lernen aus dem Prozess
- Das Umgehen mit Unsicherheit
- Die Kompetenz des Nichtwissens
- Die Anschlussfähigkeit

Die Fähigkeit, *aus dem Prozess zu lernen*, beinhaltet zweierlei. Das ist zum einen die Fähigkeit, durchgängig im momentanen Geschehen präsent zu sein. Das alleine ist schon eine Herausforderung. Zum anderen geht es darum, immer mal wieder in die Vogelperspektive zu gehen, um von dort aus Zusammenhänge, das größere Bild sehen zu können. Dieses gilt es zu beschreiben und mitzuteilen, wie man es interpretiert.

Die Aufmerksamkeit im Dialog ist daher gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen, bei dem, was man als Teilnehmer als nächstes sagen will und bei den Beiträgen der Anderen. Sie ist auch (und vor allem) darauf gerichtet, wie die verschiedenen Beiträge zusammenhängen, welche Informationen in der Abfolge und in den Verbindungen enthalten sind. Wenn man darauf fokussiert, lernt man aus dem Prozess.

Eine zweite Meta-Kompetenz im Dialog ist der Umgang mit Unsicherheit, genau gesagt, mit einer doppelten Unsicherheit. Unsicherheit besteht darin, dass sich der Verlauf eines dialogischen Gesprächs nicht vorbestimmen lässt. Eine Führungskraft weiß nicht im Vorhinein, was ein Mitarbeiter in einem Mitarbeitergespräch sagen wird und der Mitarbeiter weiß nicht, was die Führungskraft sagen wird. In Führungskräfte-Trainings werden solche Gespräche oft in ihrer Abfolge geplant und durchgespielt. Ein dialogischer Austausch ist anders, er ist

6 Isaacs spricht von 4 Practices: voicing, listening, respecting, suspending. Ich habe diese vier durch eine weitere ergänzt: „Widersprüche und Paradoxien akzeptieren“, da in dialogischen Gesprächen die vorhandenen Widersprüche und Paradoxien des jeweiligen Themas immer vorkommen. Außerdem stelle ich das Zuhören an die erste Stelle. Zum einen, weil sich das Hören früher entwickelt hat als Sprechen, und zum anderen, weil nach Buber der Dialog mit dem Hinwenden und Zuhören beginnt.

nicht planbar, Führungskraft und Mitarbeiter beziehen sich immer wieder neu auf das, was im jeweiligen Moment „aufkommt“ – und das ist ungewiss und unvorhersehbar. Damit umzugehen bedeutet, das Unvorhersehbare nicht als störend, sondern als ‚normal‘ oder – auch – als bereichernd zu erleben.

Unsicherheit ergibt sich aber auch aus der Kommunikation über die eigenen Annahmen und über die Annahmen der Anderen: „Ich weiß nicht, ob ich recht habe, mit dem, was ich sage und ich weiß nicht, ob Dich das erreicht?“ Manager setzen in ihrem Handeln auf Konzepte und gehen davon aus, dass sie darin „richtig liegen“, dass ihre Mitarbeiter sie verstehen und dass sie die Antworten auf erwartete Fragen gleich mitdenken können. Das sind übliche Vorstellungen, aber ein dialogisches Gespräch ist nicht planbar. Es enthält immer Unvorhergesehenes und Überraschendes, das kann belebend oder auch erschreckend sein. Oft ist uns Menschen das Unvorhergesehene fremd. Nicht weil wir ihm noch nie begegnet sind, sondern weil es anders ist. Und das Andere kann für uns fremd bleiben, auch wenn wir es bereits kennengelernt haben. Ein dialogisches Gespräch braucht die Fähigkeit des Einzelnen und der Gruppe, für diese Unsicherheit aufmerksam zu sein, sie nicht abzuwehren oder abzuwerten, sondern sie wahrzunehmen und zu halten. Genau dieses ist das Wagnis und die Fähigkeit, sich auf Ereignisse in einem offenen Raum einzulassen.

Eine dritte Metakompetenz ist die Kompetenz des Nichtwissens. Das heißt, von der Annahme auszugehen, dass man „nicht weiß“. Nichtwissen bedeutet keineswegs, nicht kompetent zu sein, im Gegenteil: die Kompetenz des Nichtwissens basiert auf Wissen. Sie beruht auf fachlichem Know-how, auf Kenntnissen über das Unternehmen,

seine Strukturen und seine Widersprüche, auf Kenntnissen über Lernen und menschliche Entwicklung. Sie beruht auf einem Wissen über sich selbst und darüber, dass es sich bei diesem Wissen nicht um Wahrheiten handelt, sondern um Konstruktionen, deren Brauchbarkeit sich erst im Handeln herausstellen wird. Mit der Kompetenz des Nichtwissens ist die Fähigkeit gemeint, sich von seinen Konzepten zu lösen, um Dingen und Mitmenschen immer wieder (neu) so begegnen zu können, als erlebe man diese zum ersten Mal – „Anfängergeist“ nennt man das im Zen-Buddhismus. Für Führungskräfte hieße das z.B. zu wissen, dass sie in manchen Situationen nicht wissen, wie sie mit dem Problem umgehen können und die Angst zuzulassen, die aufkommt, wenn sie sich ihres Unwissens oder ihrer Ohnmacht bewusst werden. Erst wenn sie das akzeptieren, werden sie sich selbst als Erkundende verhalten können und durch Beobachtungen in der Lage sein, zu lernen.

Als letztes möchte ich die Anschlussfähigkeit⁷ anführen. Damit meine ich die Fähigkeit, so zu kommunizieren, dass im Gespräch Möglichkeiten des Anschließens eröffnet werden. Nach Luhmann ist Anschlussfähigkeit die wesentliche

Kategorie in der Kommunikation. Wenn man seiner Theorie folgt, dann liegt die Qualität nicht darin, Verstehen zu erzeugen, sondern Anschlussfähigkeit herzustellen. Die Kompetenz zur Anschlussfähigkeit hält das Gespräch offen und eröffnet Möglichkeiten. Verstehen wird erst durch die Anschlüsse selbst generiert, durch das, was sich im Inhalt und in der Art des sich anschließenden Beitrags zeigt. Im Dialog ist ein Offenhalten und Eröffnen von möglichen Anschließbarkeiten eine wesentliche Dimension.

4. Perspektiven

Es könnte ein lohnenswertes Experiment für Führungskräfte und Mitarbeiter sein Haltung und die Praktiken des Dialoges in ihr Kommunikationsrepertoire aufzunehmen und dieses Format im Arbeitskontext zu nutzen.

Das könnte riskant sein und es könnte eine Chance sein. Die Frage ist, was sich durchsetzt, die Angst vor dem Risiko oder die Neugierde auf die Chance. Die Chance wäre in jedem Fall die von fruchtbaren Gesprächen durch eine „beharrliche Auseinandersetzungen mit dem unbequemen Chaos der alltäglichen, greifbaren Erfahrungen“.

Mechtild Beucke-Galm

Mechtild Beucke-Galm lernte die Philosophie und Praxis des Dialoges 1998/1999 bei den Bohm-Schülern Peter Garrett und William Isaacs. Als Organisationsberaterin mit einem systemtheoretischen Hintergrund war der Dialogansatz für sie ein „missing link“ in ihrer Arbeit. Die Verbindung von systemischer Beratung mit der Philosophie und Praxis des Dialoges hat sie seitdem in ihrer Beratung und in der konzeptuellen Arbeit beschäftigt.



Nach einem naturwissenschaftlichen Studium wurde ihr schnell deutlich, dass sie mehr an Fragen von Lernen und Entwicklung interessiert ist als an naturwissenschaftlichen Themen.

Durch mehrjährige Fortbildungen in analytischer Familientherapie (H.-E Richter) Organisationsentwicklung (G. Fatzer, W. Looss) Dialog (W. Isaacs, P. Garrett) Coaching (R.Timel) hat sie einen beruflichen Weg als Organisationsberaterin und Coach eingeschlagen und ist in diesem Feld seit 20 Jahren tätig. Sie gründete in Frankfurt das Institut für Organisationsberatung und Dialog und leitet es.

www.io-d.de

7 Anschluss ist ein Fachbegriff aus der Systemtheorie von Niklas Luhmann. Den Begriff hat Luhmann auf eine Anregung des Philosophen Jürgen Frese entwickelt. Für Frese liegt der Sinn eines Aktes darin, mannigfaltige Anschließbarkeiten zu eröffnen.